



ÓRALE TAQUERÍA TRADICIONAL MEXICANA

Trabajo de Grado

Michelle Araque Castillo

Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-

Pregrado Administración de Empresas

Bogotá, Noviembre 2017

ÓRALE TAQUERÍA TRADICIONAL MEXICANA

Trabajo de Grado

Michelle Araque Castillo

Director:

Andrés Sánchez

Colegio de Estudios Superiores de Administración -CESA-

Pregrado Administración de Empresas

Bogotá, Noviembre 2017

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
1.1. Contextualización y Justificación	1
1.2. Objetivos:	4
1.3. Misión y Visión:	4
2. Análisis del Entorno	4
2.1. Metodología Canvas	7
2.2. Competencia	13
3. Plan de Mercadeo	15
3.1. Descripción del Producto	15
3.2. Sistema de distribución	15
3.3. Publicidad/Promoción	16
3.4. Precio	16
3.5. DOFA	16
3.5.1. Fortalezas	16
3.5.1.1. Precio	16
3.5.1.2. Eficiencia	16
3.5.1.3. Productos 100% tradicionales	16
3.5.2. Debilidades	17
3.5.2.1. Vida útil de inventario de alimentos	17
3.5.2.2. Posicionamiento	17
3.5.3. Oportunidades	17
3.5.3.1. Ubicación	17
3.5.3.2. Segmentos	17
3.5.3.3. Tendencias de optimización de tiempo	17
3.5.3.4. Redes Sociales	17
3.5.4. Amenazas	18
3.5.4.1. Entorno Macroeconómico	18
3.5.4.2. Competencia	18
3.6. Proyección Ventas	18
4. Plan Organizacional	19
4.1. Tipo de Sociedad	19

4.2.	Organigrama.....	20
4.3.	Marco Legal	20
5.	Plan de Producción	22
6.	Plan Financiero.....	23
6.1.	Estructura de Capital.....	23
6.2.	Inversión Inicial	24
6.3.	Proyección del Estado de Resultados	25
6.3.1.	Ingresos Operacionales.....	25
6.3.2.	Costo de Ventas	26
6.3.3.	Gastos Administrativos y de Ventas	27
6.3.4.	Impuestos.....	28
6.4.	Proyección Balance General	29
6.5.	Flujo de Caja.....	30
6.6.	Indicadores	30
7.	Conclusiones y Recomendaciones:.....	32
8.	Bibliografía	34

1. Introducción

1.1. Contextualización y Justificación

En la era de la impaciencia y la cultura de la inmediatez, las personas están cambiando por completo sus rutinas diarias en todos los aspectos de sus vidas, incluida la alimentación. Con base en la investigación previa es posible afirmar que los colombianos prefieren los restaurantes de comidas rápidas, esto debido al crecimiento de las ciudades, las dificultades de movilidad y la necesidad de optimizar el tiempo, y dentro de sus preferencias se destaca la comida mexicana con un 82 % en la opinión de los colombianos (La Barra, 2010). Sin embargo, los principales restaurantes de comida mexicana en Bogotá (El Carnal, Sipote) tienen un modelo de negocio más cercano a la comida tex-mex, privilegiando productos y preparaciones desarrolladas en el sur de los Estados Unidos (*burritos*, *bowls*, *taco salads*), mientras que modelos similares a los que experimenta el mexicano en sus ciudades, como las taquerías de las calles de Ciudad de México, están relegados o se reservan para restaurantes de alta gama (Frida, La Taquería, Cantina y Punto).

Sin embargo, el modelo de negocio como un lugar de comida rápida y accesible a muchos presupuestos, con productos y de alta rotación de clientes donde la persona llega, consume su producto y abandona el lugar rápidamente es un modelo que está teniendo éxito en Colombia y el cual se pretende replicar en este proyecto. El más conocido es el de *Tostao Café & Pan*, una cadena de tiendas que ofrecen café, productos de panadería y comida rápida en más de cien puntos del área metropolitana de Bogotá. En los últimos años esta cadena ha tenido un agresivo proceso de expansión en la ciudad, sin importar los estratos socioeconómicos donde sus locales se encuentren, gracias a un modelo de negocio enfocado en la alta rotación de clientes. A diferencia de sus competidores directos, como Juan Valdez, Starbucks y Oma, Tostao no ofrece servicios adicionales a la venta de alimentos y bebidas. Así, un cliente de Tostao no espera encontrar allí servicio de Wi-Fi, sillas cómodas o servicios sanitarios, lo que no sólo reduce los costos directos de este tipo de servicios sino el mantenimiento y los costos laborales asociados a estos.

La idea de este proyecto nace a partir de una visita a Nueva York, más específicamente al Chelsea Market, donde está ubicada la taquería más exitosa de la ciudad, *Los Tacos #1*, fundada por tres amigos; 2 de Tijuana, Mexico y uno de Brawley, California, quienes decidieron llevar el taco auténtico mexicano a la Costa Este.

El modelo de negocio de esta taquería es muy sencillo; es un puesto ubicado en Chelsea Market, al lado de las oficinas de Google y en una zona muy concurrida por ciudadanos y turistas. El local no tiene mesas ni sillas, las personas piden su orden que es preparada muy eficientemente, y se van. La fila siempre es larga, pero por su eficacia en servicio la espera no es mayor a cinco minutos y los clientes ordenan entre 2 y 4 tacos y/o quesadillas por persona. Los precios son muy buenos, sobre todo teniendo en cuenta los elevados costos de alimentación en Manhattan; van desde US\$3 a US\$4.50, los cuales se acomodan al bolsillo de la gran mayoría de consumidores estadounidenses y turistas.



Foto de Los Tacos #1, Chelsea Market, NY



Imagen de producto, Los Tacos #1

Tras conocer el éxito de este negocio, surgió la idea de replicar el modelo en Colombia, teniendo en cuenta que, por lo menos en Bogotá, no existe una taquería así. Seguidamente, se hizo un análisis del mercado colombiano, las tendencias que giran en torno a la comida rápida y a la comida mexicana, las necesidades del consumidor, la oferta y la demanda, y los resultados demostraron que la probabilidad de éxito de este tipo de negocio es alta.

El modelo presentado a continuación explica el negocio más detalladamente, plantea objetivos específicos y desarrolla estrategias, todo esto en cinco secciones diferentes; Análisis del Entorno, que explica las tendencias del consumidor colombiano y justifica la viabilidad del proyecto; Plan de Mercadeo, que muestra las estrategias detrás del negocio en relación a publicidad, posicionamiento, precio y distribución; Plan Organizacional, que explica la composición de la estructura de la empresa; Plan de Producción, que muestra paso a paso los procesos y Plan Financiero, que enseña la viabilidad del negocio a 5 años, con un escenario prudente.

1.2. Objetivos:

1.2.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio para un restaurante de comida rápida dedicado a la producción y comercialización de tacos tradicionales mexicanos a precios asequibles a la mayoría de bolsillos colombianos.

1.2.2. Objetivos Específicos

- 1.2.2.1.** Realizar un análisis del sector y las tendencias de la industria de comida rápida mexicana en Colombia.
- 1.2.2.2.** Realizar un plan de mercadeo que se ajuste al modelo de negocio de tal forma que se pueda posicionar en el mercado colombiano y se ajuste a las necesidades de los consumidores.
- 1.2.2.3.** Construir la estructura organizacional de la empresa.
- 1.2.2.4.** Ejecutar plan de producción y comercialización de “*Órale!*”
- 1.2.2.5.** Crear una planeación y evaluación financiera para el proyecto.

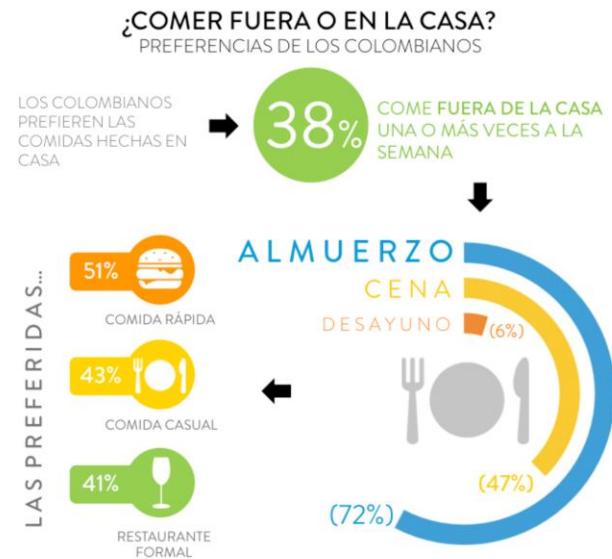
1.3. Misión y Visión:

- 1.3.1.1. Misión:** Producir y comercializar los mejores tacos mexicanos tradicionales a precios justos y asequibles a la mayoría de consumidores de comida rápida en Colombia.
- 1.3.1.2. Visión:** Ser reconocidos como la cadena de comida rápida más popular del país.

2. Análisis del Entorno

La tendencia de comer fuera de casa ha sido cada vez más acogida en Colombia, “el porcentaje de comensales fuera del hogar -una o más veces por semana – está incrementando (38%), aunque es aún menor al promedio Latinoamericano (41%) y el global (48%)” (Nielsen, 2016). El hecho de que en un país como Colombia, donde el salario mínimo es de COP\$737.717 (Mintrabajo, 2016) el consumo per cápita de comidas rápidas sea de \$646.000 (Dinero, 2016), demuestra que La alimentación es uno de los ámbitos en el que los colombianos más gastan y al cual destinan un presupuesto específico y evidencia el gran tamaño de la industria alimenticia en el país.

En cuanto a su preferencia a la hora de comer fuera de casa, los colombianos escogen los restaurantes de comidas rápidas, esto debido al crecimiento de las ciudades, las dificultades de movilidad y la necesidad de optimizar el tiempo. “El 51% de los latinos afirma haber comido en establecimientos de este tipo en los últimos seis meses. Colombia está por encima del promedio regional, pues un 53% de los encuestados los frecuenta” (Nielsen, 2016).



Este modelo de fast-food ha crecido apresuradamente en el país debido a la llegada de grandes marcas multinacionales que han ampliado la oferta para los consumidores locales, generando un aumento en la competencia y asimismo más puntos de comparación para que los consumidores puedan exigir. “En el tema de comidas rápidas, el país cuenta con 140 marcas, de las cuales 50 son nacionales y 90 extranjeras, y las de mayor participación provienen de Estados Unidos, España, México y Brasil” (Jaramillo, L.F, 2016). Esto ha causado que se invierta más en la innovación y calidad, de los productos y servicios de empresas locales, que se han visto obligadas a alcanzar una transformación importante para permanecer en el mercado, teniendo en cuenta que a la hora de elegir dónde comer, los colombianos “tienen en cuenta los precios razonables (49%), la calidad de la comida (45%), el buen servicio (30%), los buenos estándares de higiene (14%) y el tipo de comida (11%); además de la agilidad y la cercanía” (Nielsen, 2016)

El mercado de comida rápida está presente en su mayoría en los estratos 3(39%) y 2 (34%) seguido por los estratos 4(14%), 5(8%) y 6(5%). Dentro de estas cifras, el pollo es el motor del consumo de este tipo de comida en los estratos 2 y 3 mientras que la comida mexicana cuenta con un 82% de consumidores altos, cuya frecuencia de consumo es de 10 a 14 días al mes, (La Barra, 2010)

Teniendo lo anterior en cuenta, es posible afirmar que existe un mercado para la comida mexicana tradicional de calle ya que sus sabores tienen gran aceptación dentro de los consumidores colombianos. En Bogotá existen alrededor de 20 restaurantes mexicanos en sitios exclusivos y es posible encontrar otros restaurantes con este mismo tipo de comida en versión de fast food en toda la ciudad. Esto demuestra la estrecha relación histórica que existe entre colombianos y mexicanos al igual que el hecho de que la mayoría de estas preparaciones contienen ingredientes fácilmente encontrados en la gastronomía de nuestro país, ejemplo de esto podría ser un típico taco al pastor elaborado con tortillas de maíz, cerdo, piña, cilantro, pico de gallo, guacamole y adobos para la preparación de la carne.

Para lograr una aproximación adecuada al objetivo de analizar el entorno es necesario estudiar las cifras que giran alrededor de este negocio. El periódico mexicano Excélsior muestra en su artículo “Tacos al pastor: cuánto cuestan en realidad y a cuánto los venden” lo lucrativo que puede llegar a ser esta industria. Para esto, hace una comparación entre los costos de hacer un taco y el precio al que se vende, llegando a conclusiones sorprendentes como el hecho de que un puesto de tacos siendo en comparación a los demás el que menos gana (El Naranjito) gana 169% respecto a su costo y el que más gana (El Charco de Las Ranas), gana 1517%. (Excélsior, 2016)

En Colombia, los restaurantes de comida rápida mexicana más conocidos son El Carnal, Sipote Burrito, A Todo Taco y El Taconazo. Este último es hoy en día la cadena mexicana más grande del país, que cuenta con un modelo de negocio de tipo franquicia que lo ha llevado a tener 60 locales ubicados en Bogotá, Medellín y Cali. Esto indica nuevamente que los colombianos están dispuestos a gastar su dinero en este tipo de alimentos lo cual constituye una base sólida para concluir que es posible y viable entrar a competir con un modelo de negocio más tradicional de la cultura mexicana como lo son los tacos de calle.

2.1. Metodología Canvas

2.1.1. Perfil del Cliente

El cliente ideal del presente emprendimiento busca comida rápida, de alta calidad en sus ingredientes, nutritiva, agradable a la vista, de excelente sabor y a un precio atractivo. Todo esto, de tal forma que pueda consumir un producto que le otorgue estatus en sus redes sociales, que sea reseñado favorablemente por el cliente en distintas plataformas virtuales (Yelp, TripAdvisor, Restorando o Degusta), que no le tome mucho tiempo entre el pago y el consumo, pero que ninguno de estos factores disminuya la calidad de lo que comerá.

2.1.2. Propuesta de valor

Se ofrece comida mexicana rápida, con una experiencia similar a la ofrecida en las taquerías de Ciudad de México, accesible a la mayoría de los presupuestos, con un surtido limitado de productos, con posibilidades de personalización básicas (salsas, adiciones) y con productos típicos.

2.1.3. Relaciones con el cliente

Si bien el consumidor gastará poco tiempo en el local en tanto que el mismo modelo de negocio se plantea como uno donde la rotación de clientes es alta, esa rotación no impide que la relación con el cliente esté basada en la alta calidad, en el buen servicio y en la comunicación constante. Para ello, se plantea utilizar las redes sociales como medio de comunicación entre el cliente y la empresa, teniendo en cuenta que es un método efectivo en cuanto a su relación costo-beneficio y permite llegar no sólo a los clientes ya establecidos sino a los potenciales. Las redes principales serían Instagram (para establecer contacto desde lo visual de los platos y permitir el contacto con influenciadores que manejan esta red) y Facebook (para dar visibilidad al producto y tener la demografía de aquellos que gustan del producto).

2.1.4. Canales de distribución

El principal canal de distribución del producto serán los locales, que, siendo pequeños y fáciles de instalar debido a los pocos requerimientos logísticos, pueden localizarse en distintas zonas de Bogotá y en diversos estratos socioeconómicos.

2.1.5. Actividades clave

Para tener un proceso más eficaz de producción, se busca tener una planta de procesamiento en una zona céntrica de Bogotá donde se manipule la materia prima y se convierta en salsas y carnes que serán transportadas a cada local. Una vez los ingredientes lleguen a cada local, la tarea de los empleados será mantenerlo en la temperatura adecuada para su conservación hasta que sea necesario convertirlo en un plato, para lo cual los ingredientes estarán porcionados desde su salida de la planta y solamente serán manipulados por los empleados del local cuando el cliente haga su orden. Esto permite que haya una logística rápida en el local y que el cliente reciba en poco tiempo su pedido.

2.1.6. Recursos clave

Los recursos principales son las recetas de cada plato, ya que estas determinan los costos a incurrir por parte de la empresa, los tipos de ingredientes a adquirir y los procesos que deben seguirse en cada receta.

2.1.7. Socios clave

Un negocio en la industria de la hospitalidad depende de socios que otorguen su know how para el desarrollo adecuado de los sabores y de los locales. Esto implica consultar con chefs conocedores de la cocina mexicana y críticos gastronómicos para entender las distintas recetas y darles el toque particular de la taquería típica mexicana. Así mismo, se debe asegurar la máxima calidad en los proveedores de tortillas, verduras, carne y especias. Por último, es vital entender la importancia del diseño y la arquitectura de los locales. Aunque sean pequeños, deben replicar la taquería típica mexicana.

2.1.8. Flujo de capital

El dinero de este modelo de negocio vendrá principalmente de las ventas en los locales. Cabe destacar que, debido a que se plantea una propuesta de valor enfocada en la rapidez logística y en el poco tiempo que el cliente pasará en el restaurante, se espera una alta rotación de clientes que otorgue al negocio un flujo con más peso en el volumen de ventas que en los precios.

2.1.9. Estructura de costos

Los costos se dividen en tres principales rubros: los ingredientes, los locales y la planta central. El primer rubro se ha dividido de la siguiente forma, a partir de una investigación realizada con diversos proveedores de Bogotá:

Producto	Precio (COP\$)
Tortillas de maíz (unidad)	\$200
Tortillas de trigo (unidad)	\$200
Carne de res (libra)	\$6.000
Carne de cerdo – pierna (libra)	\$4.000
Pechuga de pollo (libra)	\$3.000
Queso tajado (2kg)	\$45.900 - \$500 por tajada aprox
Limón (kg)	\$2.000
Cebolla (kg)	\$5.000
Tomate (kg)	\$3.000
Cilantro (ramo)	\$1.500
Piña (unidad)	\$1.700
Guacamole (litro)	\$7.000
Salsa mexicana (litro)	\$5.000

Teniendo en cuenta los precios anteriores es posible generar una aproximación de costos unitarios de los productos necesarios para la elaboración de los tacos. Para

esto, es pertinente mencionar que la cantidad de carne por taco será de alrededor de 50 gramos y las salsas aproximadamente 20 mililitros.

Producto	Costo x unidad de taco
Tortilla de maíz	\$200
Tortilla de trigo	\$200
Carne de res	\$600
Carne de cerdo	\$400
Pechuga de pollo	\$300
Queso tajado	\$500
Limón	\$100
Cebolla	\$50
Tomate	\$50
Cilantro	\$20
Piña	\$200
Guacamole	\$140
Salsa mexicana	\$100

A partir de los costos unitarios es posible crear la estructura de costos de los productos unitarios, expresada en las siguientes tablas.

Taco de carne de res	
Tortilla maíz o trigo	\$200
Carne	\$600
Pico de gallo	\$220
Guacamole	\$140
Salsa mexicana	\$100
Total	\$1260

Taco de carnitas (carne de cerdo)	
Tortilla maíz o trigo	\$200
Carne	\$400
Pico de gallo	\$220
Guacamole	\$140
Salsa mexicana	\$100
Total	\$1060

Taco de pollo	
Tortilla maíz o trigo	\$200
Carne	\$300
Pico de gallo	\$220
Guacamole	\$140
Salsa mexicana	\$100
Total	\$960

Quesadillas (tacos con adición de queso derretido)	
Carne	\$1760
Carnitas	\$1560
Pollo	\$1460

Para hacer un estimado del costo de arrendamiento para el primer local que sería pequeño e idealmente ubicado en una zona altamente transcurrida y a corta distancia de oficinas, se tuvieron en cuenta los siguientes locales comerciales:

Ubicación	Tamaño	Precio
-----------	--------	--------

Cra 9A con Calle 98, El Chicó	25m2	\$5.000.000
Cra 14 con Calle 99	33m2	\$5.900.000
Cra 10 con Calle 96	40m2	\$4.500.000
COSTO PROMEDIO ARRIENDO LOCAL*		\$5.133.000

*Información tomada de www.fincaraiz.com.co

Debido a que la planta central no estará al alcance del cliente final y será únicamente para uso industrial y del restaurante, la ubicación no debe ser en un lugar con alto flujo de personas, por lo contrario, para asegurar un mejor costo de arrendamiento, deberá estar ubicada en una zona industrial o valle que a su vez sea central para que el transporte de los insumos a los locales sea fácil.

Ubicación	Tamaño	Precio
Calle 61 con Cra 9a	30m2	\$800.000
Cra 7 con Calle 49	60m2	\$1.345.000
Cra 15A con Calle 60	30m2	\$1.000.000
COSTO PROMEDIO ARRIENDO PLANTA*		\$1.048.000

*Información tomada de www.fincaraiz.com.co

En cuanto a Maquinaria y equipo, los gastos de inversión inicial serían los siguientes:

Maquinaria y Equipo	
Trompo para carne al pastor	\$2.000.000*
Plancha de asar	\$4.000.000**
Mesa industrial x2 (planta y local)	\$2.400.000
Utensilios de cocina varios	\$1.000.000***

Caja Registradora + software POS	\$950.000*
Nevera industrial planta	\$8.000.000****
Nevera industrial local	\$4.000.000*****
Instalaciones de lavado	\$1.500.000**

*Información tomada de Ebay

**Información tomada de Master Steel

***Información tomada de Home Center

****Información tomada de Mercadolibre

*****Información tomada de Joserrago





Los gastos variables de utensilios necesarios para el complemento del producto son:

Utensilios	
Platos desechables Darnel ovalado plano. (unidad)	\$130*
Servilletas Familia	\$8*
Papel parafinado Duraaffini	\$113*

*Información tomada de Makro

2.2. Competencia

El siguiente Benchmark muestra la competencia para el modelo de negocio propuesto, sin embargo, se debe tener en cuenta que el elemento diferenciador de *Órale!* es que se conserva la tradición del taco mexicano, el menú es muy limitado y se mantiene dentro de la categoría de restaurante “to-go”

				
MENU	<p>Menú Predeterminado</p> <p>ENTRADAS: Nachos · Taco al Pastor · Taco El Carnal · Choritaco</p> <p>BURROS: Tradicional con carne · Tradicional Mixto · Ranchero Con Pollo · Ranchero Mixto · Tradicional con Pollo · Ranchero con carne · Pancita · Sour con Carne · Sour con Pollo · Sour Mixto · De la Molida · Californiano · Montañero · Vegetariano Tradicional · Vegetariano Sour</p> <p>QUESADILLAS Tradicionales · Árabe con carne · Árabe con Pollo · Alambre con Carne · Alambre con Pollo</p>	<p>Menú Predeterminado</p> <p>SOPAS Y ENTRADAS: Sopa de Tortilla · Sopa Tulum · Sopa Maya · Chilaquiles · Flautas</p> <p>TACOS:</p> <p>Taco A Todo Taco (Tortilla de maíz relena de carne en fajitas, queso, guacamole, lechuga y tomate)</p> <p>BURROS: Burro a Todo Taco · Burro Juárez · Burro Puebla · Burro Tijuana · Burro Guadalajara</p> <p>CLASICOS MEXICANOS: Nachos · Quesadillas · Fajitas · Súper Enchiladas</p> <p>SAMPLERS: Platos tipo Combo.</p>	<p>Menú predeterminado DESAYUNOS (Todos rellenos con huevo y/o calentado) Calentaco · Burro Montañero · Quesadilla Mañanera · Taco Buen Día · Torta Ranchera · Mero Desayuno</p> <p>MENU DIARIO Tritaco · Quesadilla · Burro · Padrísimo · Burrote</p> <p>· Combo familiar (2 tacos, una quesadilla mixta, nachos personales, 2 gaseosas)</p>	<p>El cliente escoge los ingredientes</p> <p>* Burrito * Pote (todos los ingredientes de un burrito tradicional en un plato- sin tortilla) * Tacos (2 tacos de tortillas de maíz) * Ensaladas * Sopa de tortilla</p>
PRECIOS	\$5.000-\$30.000	\$5.000 - \$25.000	<p>Desayunos: \$1.500 - \$6.900</p> <p>Menú diario: \$10.900 - \$27.900</p>	\$15.000-\$30.000
PRESENCIA NACIONAL	Bogotá (29) Chía (2)	Bogotá (3) Soacha (1) Barranquilla (1)	Cundinamarca (9) Cali (7) Antioquia (17)	Bogotá (9)
LOCALES	<p>BOGOTA 30+</p> <p>CHIA 2</p>	<p>BOGOTA 3</p> <p>SOACHA 1</p> <p>BARRANQUILLA 1</p>	<p>CUNDINAMARCA 10</p> <p>CALI 6</p> <p>ANTIOQUIA 15+</p>	BOGOTA 10

REDES SOCIALES	Instagram: @elcarnaldsifutadeto - 42 seguidores	Instagram: @atodotaco_oficial - 152 seguidores Facebook: Facebook.com/atodotaco.com.co	Instagram: @el.taconazo - 554 Seguidores Facebook: Facebook.com/eltaconazoalpastor	Instagram: @sipoteburrito - 3364 seguidores. Twitter: @sipoteburrito - 6786 seguidores. Facebook: Facebook.com/sipoteburrito
CALIFICACION POR CONSUMIDORES	3.9/5.0 131 Votos Tomado de: Degusta	2.9/5.0 9 Votos Tomado de: Degusta	3.5/5.0 110 Votos Tomado de: Facebook	3.9/5.0 85 Votos Tomado de: Degusta

3. Plan de Mercadeo

3.1. Descripción del Producto

El producto a ofrecer en *Órale!* va a ser tradicional de la cultura mexicana y va a replicar las taquerías de calle de las ciudades de México. Esto genera que sea un menú limitado el cual consiste de tacos y quesadillas de cerdo, carne y pollo con preparaciones típicas de la región.

3.2. Sistema de distribución

El negocio contará con un centro de producción ubicado centralmente con respecto a los locales comerciales, allí se producirán las salsas y se porcionaran los ingredientes necesarios, los cuales serán enviados a los locales. La distribución del producto se hará en pequeñas plazas ubicadas en zonas estratégicas de la ciudad donde haya gran flujo de personas como universidades, oficinas y centros comerciales.

3.3. Publicidad/Promoción

Debido a que es un emprendimiento que pretende ser low-cost, no será necesaria una inversión amplia en publicidad. El medio utilizado para darse a conocer serán las redes sociales donde se podrá crear una campaña de expectativa antes de abrir el primer punto de venta. De ahí en adelante se espera una reacción acertiva de los consumidores hasta el punto que se genere promoción voz a voz y se continuarán utilizando las redes sociales permanentemente como medio de publicidad y comunicación con los clientes.

3.4. Precio

Los precios para los tacos serán iguales para todos los productos dependiendo de su tipo, es decir, los tacos tendrán un precio de \$3.000 y las quesadillas de \$3.500 sin importar si son de carne de res, cerdo o pollo. Con estos precios será posible llegar a una gran porción de la población. Además se podrán hacer ofertas de combos para hacer aún más atractivo el producto en términos de precio.

3.5. DOFA

3.5.1. Fortalezas

3.5.1.1. Precio

El precio de los productos ofrecidos en *Órale!* se encuentra por debajo del promedio de la competencia lo cual resulta atractivo para el consumidor.

3.5.1.2. Eficiencia

El modelo de negocio de este restaurante es ideal para estudiantes y trabajadores ya que se ajusta a sus necesidades de optimizar el tiempo por la forma en que se prepara y entrega el producto al cliente rápidamente.

3.5.1.3. Productos 100% tradicionales

Los productos de *Órale!* se caracterizan por conservar las raíces de la gastronomía mexicana en un concepto simple y eficaz. Se

diferencian de la mayoría de sus competidores porque no adoptan el estilo americanizado de la comida mexicana.

3.5.2. Debilidades

3.5.2.1. Vida útil de inventario de alimentos

Siempre hay riesgos de pérdida de dinero por el complicado manejo de los alimentos y sus fechas de caducidad, sobre todo cuando un producto necesita distintos ingredientes y todos tienen procesos distintos de maduración.

3.5.2.2. Posicionamiento

La competencia tiene un mayor posicionamiento en el mercado al llevar más tiempo ofreciendo sus productos.

3.5.3. Oportunidades

3.5.3.1. Ubicación

Hay oportunidades de ubicación en varias zonas estratégicas de la ciudad como universidades, centros comerciales, centros de negocios, etc.

3.5.3.2. Segmentos

Identificados en el análisis de tendencias y posibles de abordar debido al bajo precio de los productos.

3.5.3.3. Tendencias de optimización de tiempo

La cual va en crecimiento por la aceleración del día a día de los colombianos. *Órale!* tiene un modelo de negocio basado en la eficiencia e inmediatez, es un restaurante de comida rápida con excelente calidad.

3.5.3.4. Redes Sociales

Esta herramienta permite una disminución en el gasto de mercadeo, y se acomoda a las tendencias de marketing actuales. Por este medio es posible atraer más personas y en menor tiempo que por los canales tradicionales (radio, tv, periódico, revistas)

3.5.4. Amenazas

3.5.4.1. Entorno Macroeconómico

Negativo, muestra tendencias decrecientes, sin embargo, también puede ser una oportunidad por el bajo precio que ofrece el negocio.

3.5.4.2. Competencia

Podría ser una amenaza el hecho de que la competencia, ya posicionada, copie el modelo de negocio y lo replique como otra línea de negocio dentro de sus restaurantes.

3.6. Proyección Ventas

La proyección de ventas se llevó a cabo teniendo como base un escenario prudente de venta de 200 unidades durante el primer mes divididas 60% en tacos y 40% en quesadillas, teniendo en cuenta que por precio es probable que las personas prefieran el primer producto. En cuanto al crecimiento mensual para el primer año, se fijó el 5% debido a la información proporcionada en el artículo del diario online Entrepreneur *“Cuál es la tasa de crecimiento de una startup”*. De esta manera se hizo un aproximado del total de ingresos para el primer año y este valor se tomó como base para la proyección a 5 años, basada en el análisis de crecimiento del sector de alimentos y bebidas en Colombia, tomado de Euromonitor.

Supuesto Ventas Año 1		
	TACOS	QUESADILLAS
Enero	3600	2400
Febrero	3780	2520
Marzo	3969	2646
Abril	4167	2778
Mayo	4376	2917
Junio	4595	3063
Julio	4824	3216
Agosto	5066	3377
Septiembre	5319	3546
Octubre	5585	3723
Noviembre	5864	3909
Diciembre	6157	4105
Q Totales/Producto	57302	38201
Ventas Totales/Producto	\$ 171,904,966	\$ 133,703,863

Proyeccion Anual Ventas/Local					
Ano	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas anuales	\$ 305,608,829	\$ 322,722,924	\$ 340,149,962	\$ 358,177,909	\$ 376,086,805

4. Plan Organizacional

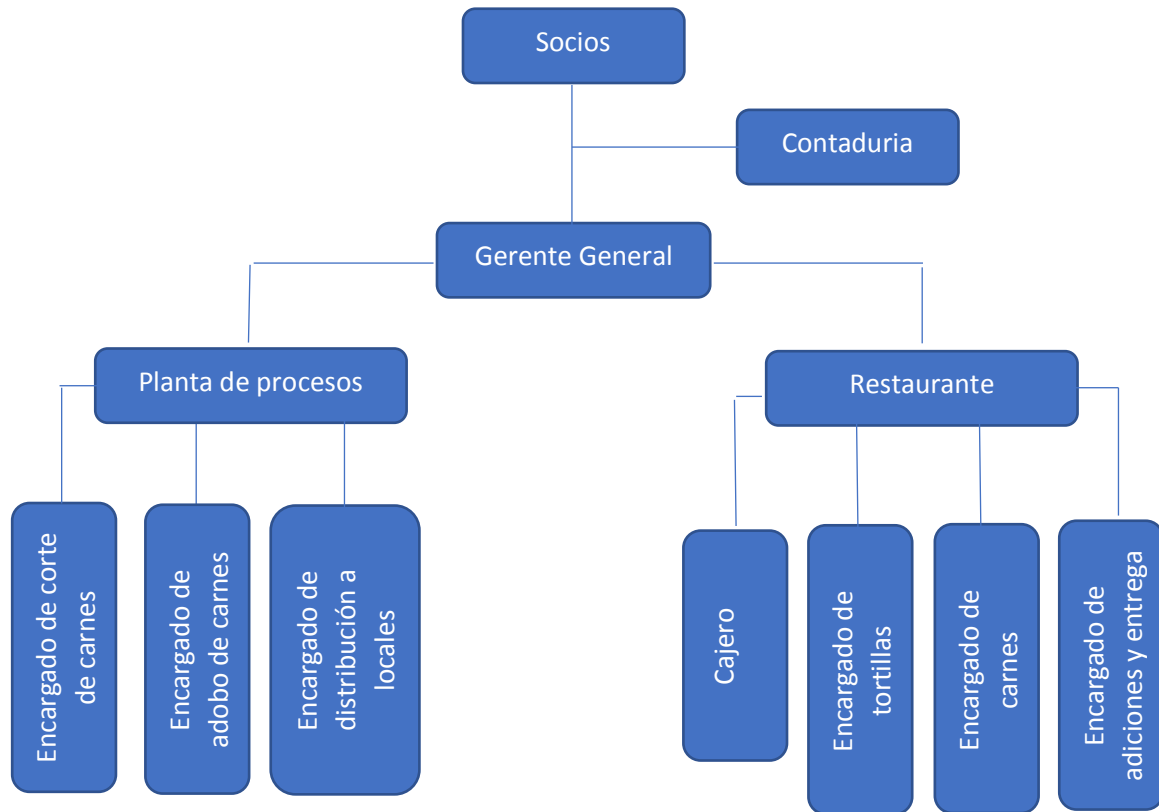
4.1. Tipo de Sociedad

Órale! se constituirá como una sociedad S.A.S. (Sociedades por Acciones Simplificadas.) Este tipo de sociedad es “un tipo social híbrido, con autonomía, tipicidad definida y con una regulación vinculada al régimen general de las sociedades” (Ley 1258 de 2008).

Este es el mejor tipo de empresa para el presente modelo de negocio porque “estimula el emprendimiento debido a las facilidades y flexibilidades que posee para su constitución y funcionamiento” (Consultorio contable EAFIT, s.f) y cuenta con las siguientes características:

- Su constitución puede ser dada por cualquier número de personas naturales o jurídicas
- Los accionistas sólo serán responsable por el monto de sus respectivos aportes.
- Cuenta con estatutos flexibles, que benefician al emprendimiento
- Puede ser constituido a través de un documento privado y sin duración determinada.
- Tiene mayor facilidad en la operación y administración ya que no se exige revisor fiscal ni junta directiva.

4.2. Organigrama



4.3. Marco Legal

Órale! hará uso de los siguientes instrumentos legales:

- Ley de emprendimiento¹:

Mediante la Ley 1780 de 2016 se busca promover la creación de nuevas empresas jóvenes, entendiendo que una empresa joven es aquella conformada por personas naturales o jurídicas que cumplan con ser pequeñas empresas, entendiendo por pequeñas empresas aquellas cuyo personal no supere los 50 trabajadores y cuyos activos totales no superen los 5.000 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2016)

Beneficios:

¹ Tomado de <http://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Normativa-Registros-Publicos/Ley-de-Emprendimiento-Juvenil> el 20 de noviembre de 2017

- Exención del pago en la matrícula mercantil y su renovación para el primer año.
 - Recibirá beneficios en los aportes a las cajas de compensación familiar para los empleadores que vinculen laboralmente jóvenes entre los 18 y 28 años, bajo las condiciones que serán establecidas por el Gobierno Nacional.
- Certificado de libre venta- Certificado INVIMA:²
Documento expedido por la autoridad sanitaria competente, mediante el cual se certifica que el producto es apto para el consumo humano y está permitida su comercialización en el territorio nacional.
 - RUT³
constituye el mecanismo único para identificar, ubicar y clasificar a las personas y entidades que tengan la calidad de contribuyentes declarantes del impuesto de renta, los responsables del régimen común, los pertenecientes al régimen simplificado, los agentes retenedores, los importadores, exportadores y demás usuarios aduaneros; y los demás sujetos de obligaciones administradas por la DIAN.
 - Matricula Mercantil⁴
La Cámara de Comercio de Bogotá define la Matrícula Mercantil como el registro que certifica la existencia y la constitución de las empresas y de los negocios. La Cámara de Comercio de Bogotá define la Matrícula Mercantil como el registro que certifica la existencia y la constitución de las empresas y de los negocios.

Por otro lado, es necesario tener presentes los siguientes pasos para poder constituir *Órale!* como una Sociedad por Acciones Simplificada. El proceso inicia con la

² Tomado de <https://www.invima.gov.co/alimentos-tramites/certificaciones-de-venta-libre-alimentos.html>

³ Tomado de http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_presentacion.html

⁴ Tomado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-482174>

autenticación del documento y la inscripción en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio y sigue con lo siguiente:

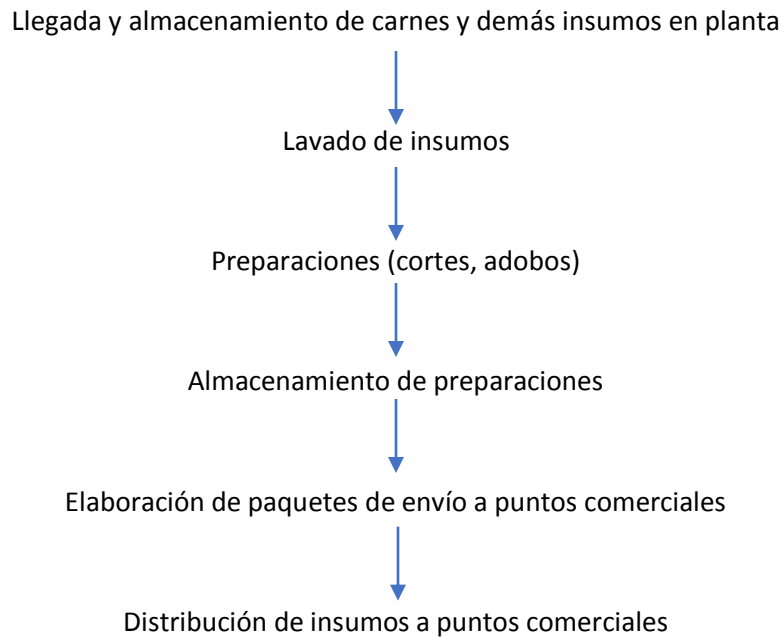
1. Nombre, documento de identidad y domicilio de los tres accionistas.
2. Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplificada”; o de las letras S.A.S.
3. Domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales.
4. Término de duración, si este no fuere indefinido.
5. Enunciación clara y concisa de las actividades principales de la empresa.
6. El capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones representativas del capital y la forma y términos en que estas deberán pagarse.
7. La forma de administración y el nombre, documento de identidad y facultades de sus administradores. En todo caso, deberá designarse como mínimo un representante legal.
8. Autenticar las dos firmas de los accionistas fundadores que suscriben el documento de constitución en una notaría autorizada o a través de la cámara de comercio.
9. Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.

(Cámara de Comercio, 2008)

5. Plan de Producción

Para la comercialización de los productos de *Órale!* es necesario seguir una metodología rigurosa para poder cumplir con el modelo de negocio de eficiencia que se plantea aquí. Debido a que se manejarán alimentos, es de vital importancia que se sigan los procedimientos y las buenas prácticas.

Proceso Productivo



6. Plan Financiero

A modo de facilitar el plan financiero, la información a continuación está basada únicamente en un punto de venta, es decir, no considera múltiples locales. Cabe resaltar que los retornos e ingresos se multiplican al ritmo en que se abren más taquerías, y los costos fijos como el de la planta de producción, tienen un menor margen a medida que crece el negocio.

6.1. Estructura de Capital

La participación accionaria de *Órale!* se distribuiría entre los socios fundadores, quienes deben aportar 51% y 50% del capital requerido para la fundación y operación de la empresa.

Participación x Accionista (%)

Michelle Araque	51%
Socio 2	50%

Total

100%

6.2. Inversión Inicial

La inversión inicial requerida para el inicio de operaciones de *Órale!* es de \$38.850.000, teniendo en cuenta maquinaria y equipo, software y equipos de tecnología y caja inicial.

Maquinaria y Equipo	
Nevera industrial para planta	\$8,000,000
Nevera industrial para local	\$4,000,000
Mesa industrial para planta	\$1,200,000
Mesa industrial para local	\$1,200,000
Plancha de asar	\$4,000,000
Trompo para carne al pastor	\$2,000,000
Utensilios de cocina varios	\$1,000,000
Instalaciones de Lavado	\$1,500,000
Total	\$22,900,000

Software y Equipo de Tecnología	
Caja registradora + Software POS	\$950,000
Total	\$950,000

Inversión Inicial

Maquinaria y Equipo	\$22.900.000
Software y Equipos de Tecnología	\$950,000
Caja Inicial	15,000,000
Total	\$38,850,000

Aporte x Socio

Michelle Araque	\$19,813,500
-----------------	--------------

Socio 2

19,425,000

Total**\$38,850,000**

6.3. Proyección del Estado de Resultados

Proyección - Estado de Resultados ÓRALE (2018-2022)

Proyección Estado de Resultados Órale

	2018	2019	2020	2021	2022
(+) Ingreso Operacional	305,608,829.19	322,722,923.63	340,149,961.50	358,177,909.46	376,086,804.94
(-) Costo de Ventas	121,097,498.57	125,311,691.52	129,822,912.41	134,756,183.08	139,742,161.86
(=) Utilidad Bruta	184,511,330.62	197,411,232.11	210,327,049.09	223,421,726.38	236,344,643.08
Gastos Administrativos y Ventas	\$ 62,292,903.26	\$ 64,374,392.29	\$ 66,602,590.41	\$ 69,039,248.85	\$ 71,501,941.06
(-) Personal	\$ 53,812,903.26	\$ 55,685,592.29	\$ 57,690,273.61	\$ 59,882,504.01	\$ 62,098,156.66
(-) Servicios Públicos	\$ 6,000,000.00	\$ 6,208,800.00	\$ 6,432,316.80	\$ 6,676,744.84	\$ 6,923,784.40
(-) Depreciaciones	\$ 2,480,000.00	\$ 2,480,000.00	\$ 2,480,000.00	\$ 2,480,000.00	\$ 2,480,000.00
(=) Utilidad Operacional	\$ 122,218,427.37	\$ 133,036,839.82	\$ 143,724,458.68	\$ 154,382,477.53	\$ 164,842,702.02
Otros Gastos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Intereses Financieros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos Bancarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(=) Utilidad Neta Antes de Impuestos	\$ 122,218,427.37	\$ 133,036,839.82	\$ 143,724,458.68	\$ 154,382,477.53	\$ 164,842,702.02
(-) Impuestos	\$ 45,220,818.13	\$ 43,902,157.14	\$ 47,429,071.36	\$ 50,946,217.58	\$ 54,398,091.67
(=) Utilidad Neta	\$ 76,997,609.24	\$ 89,134,682.68	\$ 96,295,387.31	\$ 103,436,259.94	\$ 110,444,610.35

6.3.1. Ingresos Operacionales

Como se mencionó anteriormente, se determinó un precio de \$3.000 por tacos y \$3.500 por quesadillas y se estableció un supuesto que indica que las personas consumirán tacos en un 60% y quesadillas en un 40%. A partir de esto, se supuso un escenario prudente donde se venden 200 tacos al día el primer mes. Posteriormente, se fijó una tasa de crecimiento del 5% mensual para el primer año (basado en un estudio del diario Entrepreneur sobre cuanto crecen los emprendimientos) esto dio como resultado ingresos operacionales del año 1, \$72.906.271,04 (en un local). Las ventas de la compañía van a aumentar de acuerdo al crecimiento estimado por Euromonitor para el sector de bebidas y alimentos.

Supuesto Ventas Año 1		
	TACOS	QUESADILLAS
Enero	3600	2400
Febrero	3780	2520
Marzo	3969	2646
Abril	4167	2778
Mayo	4376	2917
Junio	4595	3063
Julio	4824	3216
Agosto	5066	3377
Septiembre	5319	3546
Octubre	5585	3723
Noviembre	5864	3909
Diciembre	6157	4105
Q Totales/Producto	57302	38201
Ventas Totales/Producto	\$ 171,904,966	\$ 133,703,863

Ventas totales año 1	\$ 305,608,829
----------------------	----------------

Crecimiento sector bebidas y alimentos (Tomado de Euromonitor)					
Crecimiento anual	2018	2019	2020	2021	2022
	5.6%	5.4%	5.3%	5.0%	4.7%

	2018	2019	2020	2021	2022
(+) Ingreso Operacional	\$305,608,829.19	\$322,722,923.63	\$340,149,961.50	\$358,177,909.46	\$376,086,804.94

6.3.2. Costo de Ventas

Para sacar el costo de ventas de tacos y quesadillas se tuvo como base un estudio sobre las tendencias de consumo de los colombianos cuya dieta de proteínas se basa en 54% pollo, 31% res y 15% cerdo (La Republica, 2017). A partir de esto se creó la tabla de costos para el primer año, por medio de la multiplicación del costo individual de cada producto por el margen de las cantidades totales de cada uno (ver archivo adjunto de Excel). El crecimiento anual está basado en la inflación.

Costo de ventas/unidad		
Proteína	Tacos	Quesadillas

Res	\$	1,260	\$	1,760
Cerdo	\$	1,060	\$	1,560
Pollo	\$	960	\$	1,460

Costo de ventas anual (año 1)		
Proteína	Tacos	Quesadillas
Res	\$ 22,382,026.63	\$ 20,842,522.15
Cerdo	\$ 9,110,963.22	\$ 8,939,058.25
Pollo	\$ 29,705,178.20	\$ 30,117,750.12
Costo total/Producto	\$ 61,198,168	\$ 59,899,331

Costos totales año 1	\$	121,097,499
----------------------	----	-------------

	2018	2019	2020	2021	2022
(-) Costo de Ventas	121,097,498.57	125,311,691.52	129,822,912.41	134,756,183.08	139,742,161.86

6.3.3. Gastos Administrativos y de Ventas

Personal: Se van a contratar siete empleados encargados de los procesos productivos de la taquería, 3 de planta y 5 de local. Estos recibirán un salario mínimo legal vigente (\$737.717) y un subsidio de transporte de \$83.140 mas parafiscales. Estos salarios cambiaran año a año conforme a lo establecido en la ley, sin embargo, para efectos de este ejercicio, la proyección se hizo basada en la inflación pronosticada.

Concepto	Tarifa
Salario Minimo (2017)	\$ 737,717.00
Auxilio de Transporte	\$ 83,140.00
ARP	16.52%
Intereses Ceantias	12.00%
Descuento Salud	4.00%
Descuento Pensión	4.00%

Nomina		
	Empleados Restaurante	Empleados Planta
Numero de Empleados	4	3
Salario	\$ 35,410,416	\$ 2,993,040

Auxilio de transporte	\$	3,990,720	\$	2,993,040
Prima	\$	3,283,428	\$	498,840
ARP	\$	487,483	\$	41,204
Cesantias	\$	3,283,428	\$	498,840
Intereses Cesantias	\$	394,011	\$	59,861
Vacaciones	\$	1,475,434	\$	1,475,434
(=) Gasto Empresa	\$	48,324,921	\$	8,560,259
Salud	\$	1,416,417	\$	119,722
Pensión	\$	1,416,417	\$	119,722
(=) Nomina a Pagar	\$	45,492,087	\$	8,320,816
TOTAL NÓMINA			\$	53,812,903

- **Servicios Públicos:** Se estimó que el costo promedio mensual será de COP500,000 (COP6,000,000 anual) para los servicios de energía y acueducto en el primer año. Los crecimientos se basaron en la inflación.
- **Depreciaciones:** Las depreciaciones fueron calculadas de acuerdo a los porcentajes establecidos por las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) que se muestran a continuación:

Depreciación

Activos Fijos	5%
Maquinaria y Equipo	10%
Muebles y Enseres	10%
Equipos de Computación	20%

6.3.4. Impuestos

La tasa impositiva de este ejercicio se basa en la nueva reforma tributaria establecida en 2016 bajo la Ley 1816:

Impuesto				
2018	2019	2020	2021	2022
37%	33%	33%	33%	33%

6.4. Proyección Balance General

BALANCE GENERAL ÓRALE (2018-2022)					
	2018	2019	2020	2021	2022
Activos					
Activo Corriente					
Efectivo	\$ 15,000,000.00	\$ 140,128,174.91	\$ 174,217,254.11	\$ 188,552,819.30	\$ 202,724,654.69
Cuentas x Cobrar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Utensilios	\$ -	\$ 45,841,324.38	\$ 48,408,438.54	\$ 51,022,494.23	\$ 53,726,686.42
Total Activo Corriente	\$ 15,000,000.00	\$ 185,969,499.29	\$ 222,625,692.65	\$ 239,575,313.53	\$ 256,451,341.11
Activo Fijos – Maquinaria y Equipo					
Nevera Planta	\$ 8,000,000.00	\$ 8,000,000.00	\$ 8,000,000.00	\$ 8,000,000.00	\$ 8,000,000.00
Nevera Local	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00
Mesas industriales	\$ 2,400,000.00	\$ 2,400,000.00	\$ 2,400,000.00	\$ 2,400,000.00	\$ 2,400,000.00
Plancha de asar	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00	\$ 4,000,000.00
Trompo para tacos al pastor	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00	\$ 2,000,000.00
Instalaciones de Lavado	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00	\$ 1,500,000.00
Utensilios de cocina varios	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00	\$ 1,000,000.00
Dep.Acum	\$ -	\$ (2,290,000.00)	\$ (4,580,000.00)	\$ (6,870,000.00)	\$ (9,160,000.00)
Caja registradora + software POE	\$ 950,000.00	\$ 950,000.00	\$ 950,000.00	\$ 950,000.00	\$ 950,000.00
Dep.Acum	\$ -	\$ (190,000.00)	\$ (380,000.00)	\$ (570,000.00)	\$ (760,000.00)
Total Activo Fijo	\$ 23,850,000.00	\$ 21,370,000.00	\$ 18,890,000.00	\$ 16,410,000.00	\$ 13,930,000.00
Total Activos	\$ 38,850,000.00	\$ 207,339,499.29	\$ 241,515,692.65	\$ 255,985,313.53	\$ 270,381,341.11
Pasivos					
Pasivos Corriente					
Cuentas x Pagar	\$ -	\$ 10,091,458.21	\$ 10,442,640.96	\$ 10,818,576.03	\$ 11,229,681.92
Pasivos Laborales	\$ -	\$ 15,129,072.00	\$ 15,655,563.71	\$ 16,219,164.00	\$ 16,835,492.23
Impuesto x Pagar	\$ -	\$ 45,220,818.13	\$ 43,902,157.14	\$ 47,429,071.36	\$ 50,346,217.58
Total Pasivo Corriente	\$ -	\$ 70,441,348	\$ 70,000,362	\$ 74,466,811	\$ 79,011,392
Pasivos Largo Plazo					
Obligaciones Financieras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivo Largo Plazo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ -	\$ 70,441,348	\$ 70,000,362	\$ 74,466,811	\$ 79,011,392
Patrimonio					
Capital	\$ 38,850,000.00	\$ 38,850,000.00	\$ 38,850,000.00	\$ 38,850,000.00	\$ 38,850,000.00
Reservas	\$ -	\$ 8,913,468.27	\$ 9,629,538.73	\$ 10,343,625.99	\$ 11,044,461.04
Utilidades Acumuladas	\$ -	\$ -	\$ 26,740,404.80	\$ 28,888,616.19	\$ 31,030,877.98
Utilidad del Ejercicio	\$ -	\$ 89,134,682.68	\$ 96,295,387.31	\$ 103,436,259.94	\$ 110,444,610.35
Total Patrimonio	\$ 38,850,000.00	\$ 136,898,150.95	\$ 171,515,330.85	\$ 181,518,502.13	\$ 191,369,949.37
Pasivo + Patrimonio	\$ 38,850,000.00	\$ 207,339,499.29	\$ 241,515,692.65	\$ 255,985,313.53	\$ 270,381,341.11

Debido a que es un producto que se vende directamente al cliente, la empresa no tiene cuentas por cobrar y su único inventario es de utensilios, no de alimentos por salubridad. En cuanto a pasivos, se encuentran las cuentas por pagar a proveedores, para las cuales se estableció una política de rotación de 30 días, pasivos laborales (cesantías e intereses sobre cesantías) e impuestos del año anterior. Se establecio una política de repartición de dividendos del 70% sobre la utilidad y las reservas se establecieron en un 10% de acuerdo a lo establecido por ley en el código de comercio.

6.5. Flujo de Caja

Flujo de Caja										
		2018		2019		2020		2021		2022
<u>ENTRADAS</u>	\$	305,608,829.19	\$	322,722,923.63	\$	340,149,961.50	\$	358,177,909.46	\$	376,086,804.94
Ventas	\$	305,608,829.19	\$	322,722,923.63	\$	340,149,961.50	\$	358,177,909.46	\$	376,086,804.94
<u>SALIDAS</u>	\$	180,910,401.83	\$	187,206,083.81	\$	193,945,502.83	\$	201,315,431.93	\$	208,764,102.91
Compras	\$	121,097,498.57	\$	125,311,691.52	\$	129,822,912.41	\$	134,756,183.08	\$	139,742,161.86
Nomina	\$	53,812,903.26	\$	55,685,592.29	\$	57,690,273.61	\$	59,882,504.01	\$	62,098,156.66
Servicios	\$	6,000,000.00	\$	6,208,800.00	\$	6,432,316.80	\$	6,676,744.84	\$	6,923,784.40
Movimiento de Caja	\$	124,698,427.37	\$	135,516,839.82	\$	146,204,458.68	\$	156,862,477.53	\$	167,322,702.02
Caja Inicial	\$	15,000,000.00	\$	139,698,427.37	\$	275,215,267.19	\$	421,419,725.86	\$	578,282,203.39
Caja Final	\$	139,698,427.37	\$	275,215,267.19	\$	421,419,725.86	\$	578,282,203.39	\$	745,604,905.41

6.6. Indicadores

Indicadores Financieros Órale

Flujo de Caja						
	2018	2019	2020	2021	2022	Promedio
ROA		42.99%	39.87%	40.41%	40.85%	41.03%
ROE		65.11%	56.14%	56.98%	57.71%	58.99%
Margen Bruto	60.38%	61.17%	61.83%	62.38%	62.84%	61.72%
Margen Operacional	39.99%	41.22%	42.25%	43.10%	43.83%	42.08%
Margen Neto	25.19%	27.62%	28.31%	28.88%	29.37%	27.87%
Margen EBITDA	40.80%	41.99%	42.98%	43.79%	44.49%	42.81%

	2018	2019	2020	2021	2022
ROI	0.98	1.29	1.48	1.66	1.84
EBITDA	\$ 124,698,427	\$ 135,516,840	\$ 146,204,459	\$ 156,862,478	\$ 167,322,702

6.7. Análisis Financiero

Teniendo en cuenta los indicadores financieros presentados anteriormente, es posible concluir que *Órale!* se muestra como un negocio rentable y atractivo para los inversionistas. El ROI (retorno a la inversión) es muy positivo, pues en tan solo un año se evidencia un retorno en la inversión de casi el 100%, debido a que se está implementado una estrategia de precios que le apunta a maximizar los ingresos operacionales de la compañía, aprovechando que el margen de contribución unitario es mayor al 40% por producto.

Por otra parte, el EBITDA (ganancias antes de intereses, impuestos, depreciaciones, amortizaciones y provisiones) de Orale permite inferir que los ingresos operacionales de la compañía le permiten cubrir todos los gastos derivados de la operación. Como se observa el el Margen propio de esta medida financiera del tipo gerencial, luego de cubrir costos y gastos, y hacer el ajuste correspondiente a las depreciaciones del local, se obtiene un Margen EBITDA en promedio del 43% en los años proyectados.

En cuanto a las razones de rentabilidad, se puede observar que Orale es una compañía que a lo largo de los años va reduciendo la Rentabilidad sobre Activos, porque se observa un aumento de cerca de 60 millones en el total de activos, lo cual hace que al final del ejercicio el peso de la utilidad sea menor frente al total de Activos. El aumento patrimonial de la compañía derivado del aumento de las utilidades acumuladas y las del periodo, hace que el ROE disminuya, ya que la utilidad neta está creciendo a un ritmo menor que las cuentas que componen el patrimonio de Orale.

Un Margen Bruto cercano al 60%, indica que la compañía mantiene una estructura de costos estable, lo cual infiere que los ingresos están creciendo a un ritmo mayor que los costos.

Los Gastos Operacionales de Orale representan cerca del 20% de los ingresos de la compañía en promedio a lo largo de los 5 años de proyección, lo cual permite obtener un Margen Operacional promedio del 40%, esto se debe principalmente a que la compañía ajusta año a año sus gastos año a año con las expectativas de inflación obtenidas de Euromonitor. Otro factor que permite explicar el comportamiento estable de este indicador es que las Propiedad de Planta y Equipo de la empresa se esta depreciando en línea recta a 10 años y no se hace ninguna inversión en CapEx para aumentar este rubro dentro del balance, esto también permite explicar el porque del Margen EBITDA observado entre 2018 y 2022, no hay un aumento significativo de las depreciaciones en la compañía, lo cual hacer que el Margen Operacional y EBITDA se comporten de manera similar.

Respecto al Margen Neto, este es afectado directamente por la tasa impositiva, la cual según la última reforma tributaria se fija en 37% para el 2018 y que se fija a partir de 2019 en 33%. Este indicador va aumentado año tras año gracias al crecimiento positivo

que se observa en los ingresos operacionales de la compañía, la reducción en impuestos de 2018 a 2019, permite que recuperar cerca de 300 pbs. de Margen al final de la operación. Orale cuenta con un Margen Operacional alto en parte por su estructura de capital, ya que, al no contar con pasivos financieros, no se deben pagar intereses sobre deudas con entidades financieras.

Es importante volver a aclarar que estas cifras e indicadores pertenecen al análisis y proyección de solo un local comercial, lo cual resulta positivo en la medida que, al iniciar operaciones en muchos más puntos, los ingresos aumentarían considerablemente, y así mismo, podría haber un decrecimiento significativo en los costos marginales de producción.

7. Conclusiones y Recomendaciones:

Tras un estudio y análisis detallado del mercado de comidas rápidas colombiano es posible afirmar que existe una oportunidad para un modelo de negocio como el de *Órale!*, presentado anteriormente. El estudio de tendencias muestra exitosamente que este proyecto es una excelente opción que se acomoda a las necesidades de los consumidores en varios aspectos tales como la rapidez y eficiencia, los precios bajos y la alta calidad.

A través de un modelo low-cost, *Órale!* pretende replicarse inicialmente a lo largo de Bogotá y seguidamente en todo el país, en distintos puntos estratégicos de todas las clases sociales, pues como se explicó anteriormente, pretende ser accesible a la mayoría de consumidores, lo cual es factible según los análisis financieros propuestos anteriormente y el Benchmark de la competencia que muestra que la comida mexicana se vende entre \$5.000 y \$30.000, ubicando a nuestros productos en una excelente posición al venderse entre \$3.000 y \$3.500, lo cual asegura una gran oportunidad de posicionamiento.

En términos de rentabilidad, este modelo muestra ser lucrativo lo cual permite asumir que *Órale!* tiene el potencial necesario para convertirse en un negocio innovador y líder en el sector alimenticio. Sin embargo, como en todo proyecto, su éxito depende una

buena administración, por lo cual es recomendable que se mantengan siempre buenas prácticas y se evolucione al mismo ritmo del mercado y de las necesidades del consumidor, sin dejar de lado la esencia principal del negocio.

Finalmente, es pertinente hacer unas recomendaciones relevantes para el buen funcionamiento del negocio a futuro. Por ejemplo, es probable que, en el mediano plazo, la empresa deba evaluar la opción de conseguir financiación bancaria para facilitar la expansión a lo largo de la ciudad de manera más rápida, lo cual también fomentaría el posicionamiento de la cadena y generaría más clientes y por ende, mayores ingresos. Por otra parte, en cuanto a estrategias de mercadeo, es de vital importancia tener en cuenta que la publicidad más importante es la previa al lanzamiento de la taquería, esto debido a que se debe dar a conocer el nombre, buscar posicionamiento y generar expectativa. Es recomendable, que, tras el lanzamiento, se siga promocionando *Órale!*, especialmente en redes sociales, donde se genera mayor alcance a menor costo.

8. Bibliografía

- A Todo Taco. (s.f.). *Nuestro Menú*. Recuperado 22 agosto, 2017, de <http://atodotaco.com.co/A.php?A=Nuestro-Menu>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Ley de Emprendimiento Juvenil*. Recuperado 12 octubre, 2017, de <https://www.ccb.org.co/Inscripciones-y-renovaciones/Normativa-Registros-Publicos/Ley-de-Emprendimiento-Juvenil>
- DIAN. (s.f.). *RUT - Presentación*. Recuperado 12 octubre, 2017, de http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/rut_presentacion.html
- Dinero. (2016). *La radiografía del mercado de comidas rápidas en Colombia*. Recuperado 10 agosto, 2017, de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-es-el-mercado-de-comida-rapida-en-colombia/240021>
- El Carnal. (s.f.). *Menú*. Recuperado 22 agosto, 2017, de <http://www.elcarnal.com.co/menu-el-carnal-carne-alpastor/>
- El Taconazo. (s.f.). *Menú*. Recuperado 22 agosto, 2017, de <http://www.eltaconazo.co/menu>
- Entrepreneur. (2011). *Abre una taquería*. Recuperado 18 agosto, 2017, de <https://www.entrepreneur.com/article/264739>
- Entrepreneur. (2016). *Cuál es la tasa de crecimiento de una startup*. Recuperado 9 octubre, 2017, de <https://www.entrepreneur.com/article/277416>
- Excelsior. (2016). *Tacos al pastor: Cuánto cuestan en realidad y a cuánto los venden*. Recuperado 13 agosto, 2017, de <http://www.excelsior.com.mx/de-la-red/2016/03/31/1083853>
- Invima. (2015). *Certificaciones de venta libre*. Recuperado 12 octubre, 2017, de <https://www.invima.gov.co/alimentos-tramites/certificaciones-de-venta-libre-alimentos.html#requisitos-generales>
- Kara, A., Kaynak, E., & Kucukemiroglu, O. (1995). *Marketing strategies for fast-food restaurants: a customer view*. International Journal of Contemporary Hospitality Management, 7(4), 16-22. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09596119510146823>
- Mejia, O. (2013). *Plan de Negocio Tacos Express*. Recuperado 22 agosto, 2017, de <http://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/8176/ORLANDO%20MEJ%20C3%8DA%20VARGAS%20FINAL.pdf?sequence=3&isAllowed=y>

Nielsen. (2016). *38% de los Colombianos comen por fuera de su hogar una o más veces a la semana*. Recuperado 7 agosto, 2017, de <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/2016/38-por-ciento-de-los-colombianos-come-fuera-de-su-hogar-una-o-mas-veces-a-la-semana.html>

Revista La Barra. (s.f.). *Mercadeo y Consumo*. Recuperado 13 agosto, 2017, de <http://revistalabarra.com/ediciones/ediciones-2009/edicion-34/informe-especialcomida-rapida/mercadeo-y-consumo.htm>

Sipote Burrito. (s.f.). *Menú*. Recuperado 22 agosto, 2017, de <http://www.sipoteburrito.com/menu/>

Sipse. (s.f.). *Colombianos se rinden ante la gastronomía mexicana*. Recuperado 13 agosto, 2017, de <http://sipse.com/mexico/colombianos-caen-rendidos-gastronomia-mexicana-157439.html>